

PRESTASIEBEOORDELING AS FUNKSIE VAN MAATSKAPLIKE-WERK-SUPERVISIE

Edith Abrahams, Coen Reynolds

INLEIDING

Prestasiebeoordeling is 'n onvermydelike deel van die werksopset aangesien personeelbesluite voortdurend geneem moet word en die assessering van werksverrigting daarmee gepaardgaan. Kleynhans, Markham, Meyer, Van Aswegen en Pilbeam (2006:143) verduidelik dat die inligting wat verkry word vanuit prestasiebeoordeling waardevol vir feitlik elke menslike-hulpbronarea is. Dit sluit in menslikehulpbronplanning, -opleiding en -ontwikkeling binne die organisasie, loopbaanbeplanning en -ontwikkeling van die werker, en assessering van werkers se potensiaal. Ivancevich en Matteson (2002:186) beskou die evaluering van, en terugvoering oor, werkers se werksverrigting as 'n deurlopende proses wat noodsaaklik is vir die effektiewe uitvoering van hulle werksfunksies.

Die sukses van prestasiebeoordeling hang dikwels af van die persoon of persone wat die evaluering behartig en die metode wat gekies word vir die meting van werkprestasie (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:478). Volgens Carrell, Elbert, Hatfield, Grobler, Max en Van der Schyff (1998:283) en Schultz (2004:478) is die onmiddellike supervisor van werkers in die beste posisie om dié werkers se prestasie te beoordeel. In die maatskaplikewerk-professie is die maatskaplikewerk-supervisor die aangewese persoon om die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers te hanteer.

Die evaluering van maatskaplike werkers word as een van die belangrikste funksies van die maatskaplikewerk-supervisor beskou. Prestasiebeoordeling in die maatskaplikewerk-professie verwys na die evaluering van die totale werksverrigting van die maatskaplike werker oor 'n gegewe tydperk (Botha, 2002:228; Kadushin, 1992:341; Kadushin & Harkness, 2002:329). Prestasiebeoordeling is onder andere 'n administratiewe prosedure wat tot die professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker bydra. Die terugvoer wat die supervisor aan maatskaplike werkers verskaf oor hulle werkprestasie dra daartoe by dat werkers (i) bewus word van die kwaliteit van hulle werklewering (ii) bewus word van leemtes wat aandag benodig en (iii) positiewe versterking ontvang vir goeie werk wat gelewer is. Hierdie terugvoering verminder onsekerhede en spanning by werkers, en dus sluit prestasiebeoordeling ook aan by ondersteunende supervisie (Kadushin, 1992:341; Kadushin & Harkness, 2002:328).

Uit praktykervaring blyk egter dat die waarde en belangrikheid van prestasiebeoordeling deur supervisors verwaarloos of selfs vermy word. Prestasiebeoordeling word dikwels deur maatskaplike werkers met negatieweiteit bejeën omrede die beoordeling nie korrek toegepas word nie. Botha (2002:228) meen dat die supervisor se onkunde, wat betref die betekenis van die beoordeling en die implementering daarvan, een rede is vir hierdie toedrag van sake. Kadushin (1992:348-351) en Kadushin en Harkness (2002:336-339) toon aan dat een rede vir hierdie negatiewe siening van prestasiebeoordeling geleë is in die feit dat prestasiebeoordeling 'n aktiwiteit is wat die verskil in werkstatus (tussen die supervisor en werker) beklemtoon. Dit is waar die supervisor 'n sekere mate van mag oor die werker het. Sommige supervisors mag dalk nie gemaklik wees met hierdie mag nie. Evaluering van werkers is inderwaarheid ook indirek 'n evaluering van, en refleksie op, die supervisor se vermoëns as leier, en derhalwe sal die supervisor om laasgenoemde rede eerder die evaluering van die werkers wil vermy. Supervisors is soms bang dat werkers vyandig sal wees na 'n negatiewe evaluering en sal

daarom eerder die beoordeling agterweë laat. Indien die supervisor by magte wil wees om die uitdagings van prestasiebeoordeling te hanteer, moet hy die “wetlikheid” van die proses aanvaar en aanspraak maak daarop dat hy wel die werker se prestasie kan evalueer.

Supervisors mag aan die ander kant voel dat hulle nie bevoegd is om die proses van prestasiebeoordeling met maatskaplike werkers te deurloop nie. Carrell *et al.* (1998:297) en Grobler, Wärnich, Carrell, Elbert en Hatfield (2006:291) is van mening dat hierdie houding aansluit by Douglas McGregor (1957) se “Playing God”-aanneme, naamlik dat die supervisor ongemaklik is om die twee rolle, naamlik regter en helper, met betrekking tot werkers te speel. Dié skrywers verwys na die bevindinge van ’n Amerikaanse studie wat hoofsaaklik vyf redes identifiseer waarom prestasiebeoordeling verwaarloos word, naamlik wanneer die werker vir ’n kort tydperk by die supervisor se werksafdeling ingeskakel is, die werker min werkservaring het, daar min vertroue tussen die supervisor en die werker bestaan, die supervisor nie die nodige struktuur aan die werker bied nie en die werker min vertroue het in die beoordelingstelsel. Dit wil voorkom of die situasie in Suid-Afrika wat prestasiebeoordeling betref nie veel verskil nie. Carrell *et al.* (1998:258) bespreek die bevindinge van ’n opname deur die Bestuurskool van die Universiteit van Stellenbosch by nege prominente Suid-Afrikaanse organisasies met betrekking tot die aanwending van prestasiebestuur en –beoordeling. Uit hierdie bevindinge blyk onder andere dat daar ’n gebrekkige opvolg van prestasie-oorsigte was, ’n oorbeklemtoning van die beoordelingsaspek ten koste van ontwikkeling van die personeel en probleme met betrekking tot die objektiewe toepassing van die beoordelingstelsel. Sangweni (2003:21) verwys na die bevindinge van dieselfde opname en is van mening dat die prentjie wat hierdie opname skets nie veel verskil van dié van die prestasiebeoordeling in die Staatsdiens nie.

Die navorsing is onderneem om die belewenisse binne die navorser se werksopset vas te stel aangesien prestasiebeoordeling nie noodwendig volgens voorskrifte plaasvind nie. Alhoewel die riglyne in die beleidsdokument vir die personeelprestasiebestuurstelsel van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling duidelik is, word die voorskrifte nie altyd gevolg nie. Die navorsingsprobleem kan dus verwoord word as die feit dat die prestasiebeoordelingsproses nie deurlopend deur supervisors toegepas word nie en dat daar leemtes mag bestaan met betrekking tot die plek van die supervisiefunksies in die proses van prestasiebeoordeling.

Doel van die navorsing

Die doel van die studie was om die siening van maatskaplikewerk-supervisors van prestasiebeoordeling as funksie van supervisie te verken en te beskryf. Die volgende navorsingsvraag kan gestel word. Op watter wyses word die prestasiebeoordeling deur maatskaplikewerk-supervisors uitgevoer as deel van die maatskaplikewerk-supervisiefunksies?

NAVORSINGSMETODOLOGIE

Navorsingsmetode

Navorsers het ’n keuse tussen twee navorsingsmetodes naamlik die kwantitatiewe of kwalitatiewe navorsingsmetode of ’n kombinasie van die twee. Fox en Bayat (2007:7) en Welman, Kruger en Mitchell (2005:8-9) gee die volgende omskrywing van die twee navorsingsmetodes. *Kwantitatiewe navorsing* handel met objektiewe data wat in statistiese vorm in tabelle, grafieke en figure voorgestel word. Kenmerke van kwantitatiewe navorsing is onder andere om oorsaak-en-gevolg hipoteses te toets, konsepte word omgeskakel na operasionele definisies en resultate word in syfers en statistiek weergegee. Die

navorsingsontwerp is gestandaardiseer volgens 'n vasgestelde prosedure en kan gedupliseer word en data word op 'n sistematiese wyse ingesamel (Fouché & Delpont, 2002:80). *Kwalitatiewe navorsers* daarenteen verduidelik in spreektaal gebeure, mense en situasies wat vir hulle belangrik is en is nie afhanklik van numeriese data nie. Die navorser poog om die betekenis wat deelnemers aan hul omgewing heg, te verstaan deur die evaluering van subjektiewe data. Kwalitatiewe navorsing kan volgens Fouché en Delpont (2002:79) aan die volgende gekenmerk word: die konstruksie van gedetailleerde beskrywings van maatskaplike realiteite, deelnemers se natuurlike taal word benut om hulle leefwêreld te verstaan, die navorsingsontwerp is buigsaam en ontwikkel en groei soos die navorsing groei.

Daar is van kwalitatiewe navorsingsprosedures gebruik gemaak in hierdie navorsing aangesien die navorser maatskaplikewerk-supervisors se persoonlike belewenis van die toepassing van prestasiebeoordeling as deel van hulle supervisie wou verken en beskryf.

Navorsingsontwerp

Die navorsingsontwerp hou onder andere verband met die doel van die navorsing en die aard van die navorsingsvraag (Bless & Higson-Smith, 2000:42-43; Fouché & Delpont 2002:88). Die navorsingsontwerp word as die bloudruk van die navorsing gesien wat die latere fases van die navorsing rig (Mouton, 1996:104). Die kwalitatiewe navorsingsmetode is gevolg deur die gebruik van die fenomenologiese navorsingsontwerp. Hierdie navorsingsontwerp is aangewend aangesien die deelnemers in die navorsingstudie se belewenis van 'n verskynsel bepaal moes word (Creswell, 2009:13; Leedy & Ormrod, 2005:139). Die doel van die navorsing sluit dus aan by die ontwerp aangesien die onderneming was om sekere aannames te kon maak met betrekking tot die “wat”, “waarom” en “hoe” vrae in 'n poging om nuwe insigte en begrip te ontwikkel van maatskaplikewerk-supervisors se siening van prestasiebeoordeling as supervisiefunksie.

Deelnemers

Die deelnemers in die navorsing was ses maatskaplikewerk-supervisors verbonde aan distrikskantore van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die deelnemers is deur middel van doelbewuste steekproefneming gekies aangesien hulle voldoen het aan sekere eienskappe en die meeste inligting kon voorsien betreffende die onderwerp, naamlik maatskaplikewerk-supervisie. Hierdie data-insamelingsprosedure word gevolg aan die hand van Creswell (2009:217) se uitgangspunt dat: “In qualitative data collection, purposeful sampling is used so that individuals are selected because they have experienced the central phenomenon.” Die deelnemers was, eerstens, etlike jare verbonde aan die Departement en derhalwe deeglik bekend met die werksaamhede van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling. Tweedens het deelnemers ervaring as supervisors met betrekking tot verskillende maatskaplikewerk-afdelings binne die distrikskantoor en derdens het geslag, etnisiteit, geloof en ouderdom nie 'n rol gespeel in die selektering van die deelnemers nie. Laastens het almal die verantwoordelikheid om die werkprestasie van maatskaplike werkers te evalueer.

Data-insamelingsmetode

Toestemming is verkry van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Direkoraat: Menslike Hulpbronbestuur om die navorsing te onderneem en maatskaplikewerk-supervisors in diens van dié Departement is by die ondersoek ingesluit. Data is ingesamel deur middel van onderhoudvoering.

Die onderhoude wat met die deelnemers gevoer is, is ook op band opgeneem om 'n vollediger weergawe te verseker as wanneer slegs notas gemaak sou word. Daar word verwys na in-diepte onderhoude aangesien die navorser soms moes teruggaan na 'n bepaalde deelnemer ten einde onduidelikhede uit te klaar. Kumar (2005:124) maak die volgende stellings met betrekking tot die in-diepte onderhoud: “... *two essential characteristics of in-depth interviewing (are) (1) it involves face-to-face, repeated interaction between the researcher and his/her informant(s); and (2) it seeks to understand the latter's perspectives ... and that the corresponding understanding and confidence between the two will lead to in-depth and accurate information*”. Die onderhoude is gevoer by die distrikskantore waar die deelnemers werksaam is en het tussen 60 tot 120 minute geduur. Die hoofnavorsingsvraag was: “*Op watter wyse word prestasiebeoordeling deur die maatskaplikewerk-supervisor uitgevoer as deel van die maatskaplikewerk-supervisiefunksies.*” Daar is ook gebruik gemaak van 'n raamwerk bestaande uit 'n paar grondslagvrae soos: “*Die ervaring van die maatskaplikewerk-supervisor*”, “*die oorsig van die maatskaplikewerk-supervisor se werksafdeling*”, “*die toepassing van die maatskaplikewerk-supervisiefunksies*”, “*die implementering en proses van prestasiebeoordeling*”.

Daar is besluit op onderhoude as metode om data in te samel aangesien dit meer buigsaam is en neig om meer inligting op te lewer as wat die navorser beplan het om te vra. Die deelnemers kon basies enige antwoord verskaf, want alle elemente van hulle gesprek het 'n sekere waarde omdat dit direk of indirek verwys na analitiese elemente van die navorsingsvraag (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 1999:180; Leedy & Ormrod, 2005:146).

Welman *et al.* (2005:201) verwys na aspekte wat as nadele van onderhoude as data-insamelingsmetode beskou mag word. Die navorser was deurentyd bedag op aspekte soos byvoorbeeld dat die onderhoude baie tyd in beslag kon neem, asook die moontlikheid van vooroordele gedurende die onderhoud, aangesien die navorser direk betrokke was as beheerbeampte by sommige van die deelnemers.

Stappe is geneem om die akkuraatheid en geloofwaardigheid van die bevindinge te kontroleer deur gebruik te maak van triangulasie. Hierdie strategie verhoog volgens Creswell (2009:191) geldigheid en betroubaarheid en kom daarop neer dat verskillende metodes van data-insameling gebruik word om 'n samehangende regverdiging van temas te bevestig. Die navorser het met die oog op triangulasie ook departementele prestasiebeoordelingsverslae bestudeer en ontleed.

Data-analise

Daar is gepoog om die rykdom van die temas wat vanuit die deelnemers se mededelings na vore gekom het, vas te vang deur middel van die analise van die data (De Vos, 2002:339).

Die volgende stappe van Creswell (2009:185-190) is gevolg in die analise van die ingesamelde data:

- Elke onderhoud wat op band opgeneem is, is getranskribeer.
- Die data van elke onderhoud is gesorteer en gekategoriseer tot 'n kleiner reeks abstrakte onderliggende temas.
- Die data is dus georganiseer en voorberei vir die analise.
- Die data is verskeie kere deurgelees om die algemene gevoel te kon verkry en te let op die algehele betekenis.
- 'n Gedetailleerde analise met 'n koderingsproses het gevolg waar die data georganiseer en in temas geplaas is.

- Daar is voorts gelet op die wyse waarop die beskrywing en temas in die kwalitatiewe narratief verteenwoordig sou word.
- Laastens is die data geïnterpreteer.

Die betroubaarheid en geloofwaardigheid van die bevindinge is verseker deur die proses van literatuurkontrole (vgl Strydom, 2002:255). Objektiviteit is gehandhaaf deur deurlopend bedag te wees op vooroordele en vooropgestelde idees, motiverings, perspektiewe en belange van die navorser ten opsigte van die navorsingsprobleem.

Etiese aspekte

Die deelnemers was bewus dat hulle deelname vrywillig was en hulle kon enige tyd aan die opname onttrek. Die deelnemers was vertrouwd met die doel en aard van die navorsing, op grond waarvan hulle 'n besluit kon neem om deel te neem aan die opname. Die inligting wat gedurende die onderhoude meegedeel is, is as vertroulik hanteer.

BESPREKING VAN DIE EMPIRIESE DATA

Die model van Cherry (2000:59) is gebruik om die ingesamelde data te analiseer. Uit die temas in die data kon drie beskrywende kategorieë geïdentifiseer word, naamlik die deelnemers se mening oor, *eerstens*, leemtes wat ervaar word wat betref die maatskaplikewerk-supervisiefunksies, *tweedens*, probleme wat ervaar word aangaande die toepassing van prestasiebeoordeling en, *laastens*, maatskaplike werkers se begrip ten opsigte van prestasiebeoordeling. Die beskrywende kategorieë word vervolgens bespreek.

Deelnemers se mening rakende leemtes ervaar aangaande maatskaplikewerk-supervisiefunksies

Die volgende subkategorieë is geïdentifiseer, naamlik die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksie van maatskaplikewerk-supervisie.

'n Gebrek aan 'n induksieprogram vir maatskaplike werkers en supervisors en min begrip vir 'n supervisor se werkslading is as leemtes onder die administratiewe supervisiefunksie uitgewys. Die deelnemers beskou die induksie van die nuut aangestelde maatskaplike werkers as belangrik, aangesien hulle met die werksaamhede van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling vertrouwd gemaak moet word. Hierdie induksieprogram moet ook voorsiening maak vir die bespreking en toepassing van die prestasiebeoordelingstelsel deur supervisors. Nuwe personeellede moet reeds binne die induksieperiode bewus gemaak word dat hulle werksprestasie geëvalueer gaan word. Die huidige gebrek aan 'n induksieprogram lei tot die volgende situasies soos deur deelnemers beskryf: “(dat) ... hulle (die maatskaplike werkers) dinge anders doen as wat jy gedoen het en soos dit veronderstel is om te wees ... nuwe goed word geïmplementeer deur hulleself wat nie veronderstel is om te wees nie” en “... die werker kom na drie maande ... na die eerste kwartaalevaluering, kom die werker tot 'n skok ... hier word ek nou geëvalueer.” Botha (2002:66) beklemtoon dat die nuut aangestelde maatskaplike werker by diensaanvaarding ingelig moet word oor die werkgewer se personeelevaluering, die assesseringsbeleid en kriteria vir die evaluering. Weens die gebrek aan 'n formele departementele induksieprogram poog elke supervisor om 'n eie induksieprogram op te stel vir die nuweling. Daar bestaan 'n behoefte dat die menslikehulpbronbestuursafdeling van die Departement 'n meer prominente rol behoort te speel in die daarstelling en implementering van 'n formele induksiesprogram. Dit is ook belangrik dat die nuut aangestelde maatskaplikewerk-supervisors ook aan 'n induksieprogram onderwerp word. In hierdie verband beklemtoon

Kadushin en Harkness (2002:317) die volgende: “Fewer provisions are made for the formal induction of supervisors into their new role.”

’n Argument wat ’n versadigingspunt in hierdie onderhoude bereik het, is die feit dat maatskaplikewerk-supervisie baie eise stel aan supervisors en dat supervisors werkoorslading beleef. Afhangende van die tipe seksie waarby supervisors betrokke is, moet hulle soms beheer uitoefen oor dertien werkers wat kan insluit assistentproefbeamptes, maatskaplikehulpwerkers en mentorskap vir studentmaatskaplikehulpwerkers. Een deelnemer beskryf hierdie situasie soos volg: “... dit is onmoontlik om daardie kwaliteit diens te lewer ... daar is toesighouers wat te veel werkers het.” Hierdie is ’n aspek wat negatief kan inwerk op ’n doeltreffende prestasie-evalueringproses. Kadushin en Harkness (2002:292) toon ook aan dat supervisors as gevolg van hulle werklading dikwels nie tyd het om supervisie aan grondvlakwerkers te gee nie. Daar is bevind dat sommige supervisors ook ’n produksiewerkslading het, wat ’n groot impak op tyd en die beskikbaarheid vir supervisie het.

Supervisors het dikwels nie ’n keuse om betrokke te raak by produksiewerk nie, byvoorbeeld weens die agt spesiale programme van die Departement,¹ en ook weens vakatures in die seksie. De Beer, Rossouw, Moolman, Le Roux en Labuschagne (2001:37) vat die situasie soos volg saam: “When supervisors do the work of workers, they often become so involved with this that they fail to perform their supervisory function.”

Met betrekking tot die onderrigfunksie in supervisie, as subkategorie, beleef supervisors dat hulle nie oor die nodige vaardighede en opleiding beskik om dié supervisiefunksie behoorlik te kan uitvoer nie. Onvoldoende formele opleiding en gestandaardiseerde kursusse wat nie tred hou met nuwe verwickelinge op die terrein van maatskaplike werk nie, is uitgewys. Ondanks ’n dokument soos die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals wat deur die Nasionale Departement Maatskaplike Ontwikkeling ontwikkel is, was die mening van die deelnemers dat die riglyne vir supervisie nie duidelik omskryf is nie. Dit gebeur ook dat maatskaplike werkers wat nie die nodige praktykervaring het nie in ’n supervisiepos aangestel word. Botha (2002:5) meld dat alhoewel supervisors normaalweg geselekteer word op grond van hul kennis van en die aantal jare in direkte maatskaplikewerk-praktyk, dit nie waarborg dat die persoon ’n effektiewe supervisor sal wees nie en dat supervisors addisionele opleiding moet ontvang. Hierdie leemtes kan negatief inwerk op ’n prestasiebeoordelingsproses in ’n organisasie.

Die ondersteunende funksie in supervisie behels onder andere die motivering van die maatskaplike werkers, die gee van erkenning vir take wat uitgevoer is, en versterking van egokragte (Kadushin, 2002). Met betrekking tot die ondersteunende supervisiefunksie is bevind dat supervisors poog om deur middel van ’n eie dagbeplanning en oopdeurbeleid tot die beskikking van die maatskaplike werkers te wees. Aspekte soos vergaderings, op kort kennisgewing, en gebrekkige interne kommunikasiekanale veroorsaak egter dat supervisors nie geredelik vir maatskaplike werkers beskikbaar is nie. Dit blyk ook dat supervisors en maatskaplike werkers ’n werkstasie deel binne ’n oopplankantooropset. Hierdie oopplankantooropset veroorsaak dat daar geen of beperkte privaatheid bestaan tussen ’n supervisor en maatskaplike werker waarbinne ’n supervisiesessie kan plaasvind. Een deelnemer sê in dié verband: “... hierdie kantoor is nog nie so ‘conducive’ vir die hele proses, want jy sal

¹ Kinders en gesinne; Kapasiteitsbou; Gestremdheid; MIV/vigs; Ouer persone; Dwelmmisbruik; Volhoubare gemeenskappe; Jeug.

sien die supervisor sit saam met die beamptes (maatskaplike werkers); daar is nie addisionele privaatkantore vir supervisors nie”. Volgens Sheafor en Horejsi (2003:599) kan ’n supervisor slegs ondersteunend wees indien die supervisiesessie in omstandighede plaasvind waar die maatskaplike werker emosioneel veilig voel. ’n Ander aspek wat volgens die deelnemers ’n effek het op hulle funksionering is die feit dat daar van hulle verwag word om hul funksie na die beste van hul vermoë te verrig, maar dat hulle nie ondersteuning kry van hulle onmiddellike lynbestuurder, naamlik die maatskaplikewerk-bestuurder, nie. Een deelnemer verklaar in hierdie verband: “Al het ’n mens ervaring, daar kom baie goed op jou pad as jy net, ag, as ek net met iemand kan praat en net hoor dink ek reg, is ek op die regte ‘track’ of is ek nou op pad om my eie persoonlike gedagtes maar hier te gebruik, en sê orraait dit gaan werk”.

Deelnemers se mening rakende leemtes ervaar aangaande die toepassing van prestasiebeoordeling

Die eerste leemte is geleë in die implementering van die prestasiebeoordelingsproses. Volgens die deelnemers word die implementering van die prestasiebeoordelingsproses reeds vroeg gekortwiek, aangesien supervisors in gebreke bly om nuut aangestelde maatskaplike werkers in te lig dat hulle werksprestasie geëvalueer gaan word. Werkslading (oorlading) en gebrek aan tyd is voorgehou as redes waarom die proses van prestasiebeoordeling nie altyd behoorlik in werking gestel word nie. Een respondent se mening was dat “... *almal maar wegskram ... want dit raak ’n seer en sensitiewe storie.*” Grobler *et al.* (2006:289) verduidelik dat supervisors prestasiebeoordeling dikwels as ’n “pynlike” onderwerp beskou en skenk eers daaraan aandag kort voor die keurdatum wanneer die volgende beoordelingsverslae ingehandig moet word. Uit die ondersoek blyk dit dat die deelnemers nie formele opleiding ontvang het in prestasiebeoordeling nie, en dat hulle tot ’n groot mate op hulself aangewese is om die prosedure en toepassing van prestasiebeoordeling onder die knie te kry. Die impak van hierdie toedrag van sake is deur die volgende opmerkings weerspieël: “... *ek voel op hierdie stadium is ek nie regtig opgelei om vir iemand anders te evalueer nie*” en “... *beamptes kyk op na jou om leiding te gee en dit is maar ’n probleem as jy gebrekkige informasie deurgee.*” ’n Verdere aspek wat die implementering van die prestasiebeoordelingsproses kortwiek is die feit dat supervisors verskillende interpretasies aan die toepassing van prestasiebeoordeling heg. Dit blyk ook dat die bestaande beleidsdokumente soos die *Personeelprestasiebestuurstelsel* van die Wes-Kaapse Provinsiale Regering en die *Employee Performance Management and Development System*, soos ontwikkel deur die Departement van Staatsdiens en Administrasie, ook verskillend deur supervisors geïnterpreteer word. Daar blyk derhalwe nie eenvormigheid by supervisors te wees ten opsigte van die toepassing en implementering van die prestasiebeoordelingsproses nie.

Die meting van prestasie is die tweede aspek wat deur die deelnemers as ’n leemte voorgehou is. Daar is bevind dat die supervisors onduidelikheid het met betrekking tot die prestasiebeoordelingskriteria wat voorgeskryf is. Die leemte is dat die beoordelingskriteria nie duidelike voorskrifte bied wanneer ’n werker se werkverrigting bo die aanvaarbare norm is nie. Een deelnemer verwoord die leemte soos volg: “... *almal moet op dieselfde manier kyk en dit is die kriterium waarna ek wil hê jy moet kyk voor jy enigsins ’n persoon gaan nomineer sodat dit eenvormig is en ek dink dit is ’n groot leemte by die kantoor ... hoe meet jy, wat is die standaard*” Botha (2002:242) is van mening dat die evaluering van maatskaplike werkers slegs positief en produktief kan wees indien dit uitgevoer word na aanleiding van vooraf bepaalde kriteria. Kadushin en Harkness (2002:355) sluit hierby aan as hulle aanbeveel dat met betrekking tot prestasiebeoordeling ’n riglyn met bepaalde inligting vir die evaluering van

werkers beskikbaar behoort te wees. Sodanige riglyn sal bydra tot die toepassing van eenvormige standaarde in die beoordeling van maatskaplike werkers. As gevolg van die afwesigheid van riglyne by die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se prestasiebeoordelingskriteria blyk dit dat supervisors van mekaar verskil wat betref die meting van die werkprestasie van maatskaplike werkers. Die deelnemers het aangetoon dat hierdie toedrag van sake kan veroorsaak dat die beste kandidaat dalk nie vir 'n prestasiebonus aanbeveel word nie, aangesien die onus by die supervisor berus om self te besluit watter evalueringskriteria geld.

Die meting van die supervisors se eie werkprestasie het ook na vore gekom. Daar is bevind dat supervisors poog om die maatskaplike werkers se prestasiebeoordeling af te handel terwyl hulle eie evaluering agterweë gelaat word. Daar blyk 'n gebrek aan konsultasie tussen die supervisors en hulle maatskaplikewerk-bestuurder te wees. Een deelnemer het so gereageer: *“Ek het nog nooit 'n formele konsultasie gehad met 'n toesighouer nie”* en *“... niemand het nog met my gesit en gesê dit is jou verslag ... ek skryf my eie verslag en dien hom in en niemand kom terug.”* Kadushin en Harkness (2002:375-376) meld dat die supervisor in baie gevalle ongereeld of glad nie geëvalueer word nie, en gevolglik is hulle verantwoordelik om hulself te evalueer en hulle kom tot die slotsom dat die evaluering van supervisors meer probleme veroorsaak as die evaluering van die maatskaplike werkers.

Deelnemers se mening rakende maatskaplike werkers se betrokkenheid ten opsigte van prestasiebeoordeling

Met betrekking tot die betrokkenheid van die maatskaplike werker by werkprestasiebeoordeling het twee aspekte navore gekom, naamlik die rol wat die maatskaplike werker in die prestasiebeoordelingsproses vertolk en die insentiewe as deel van prestasiebeoordeling.

Daar word van maatskaplike werkers verwag om 'n bydrae te lewer ten opsigte van hulle evaluering, byvoorbeeld om beskikbaar te wees vir supervisie, bekend te wees met hul werksfunksies en posbeskrywings, en om insette te lewer tot die beoordelingsproses. Daar is ook bevind dat maatskaplike werkers dikwels nie die doel van prestasiebeoordeling verstaan nie aangesien hulle nie hul posbeskrywing en die sleutelprestasie-areas verbonde aan die pos, verstaan nie. Laasgenoemde hang klaarblyklik saam met die feit dat generiese posbeskrywings gebruik word en dat die maatskaplike werkers nie die verband kan trek tussen die pos en die distrikskantoor se operasionele plan nie. Cascio (1998:304) verduidelik dat relevansie een voorvereiste vir 'n effektiewe beoordelingsstelsel is, bedoelende dat daar 'n duidelike verband tussen die beoordelingsstandaard vir 'n spesifieke pos en die organisasie se doelwitte moet wees, asook tussen die kritiese werkselemente van 'n pos en dimensies wat beoordeel moet word.

Die deelnemers verwys na die belangrikheid van gereelde supervisiesessies en kommunikasie met die maatskaplike werker, aangesien die evaluering van werksverrigting 'n deurlopende proses is. Dit blyk egter dat meer ervare maatskaplike werkers nie belangstel in supervisie of konsultasie nie, aangesien hulle van mening is dat hulle nie meer supervisie nodig het nie. Een deelnemer was van mening: *“Ek dink daardie ouens flous hulself ... as die persoon nie gereeld na jou toe kom nie, hoe kan jy kwartaalliks vir daardie persoon evalueer?”* Botha (2002:235) noem dat evaluasie wat informeel gedurende die supervisiesessies voorkom, die basis vorm van die formele prestasiebeoordelingsonderhoud. Hierdie houding van sommige maatskaplike werkers, om afsydig teenoor supervisie en/of konsultasie te staan, kan veroorsaak dat hulle nie voorbereid vir die prestasiebeoordelingsonderhoud is nie. Die ander scenario is dat van

maatskaplike werkers verwag word om 'n self-voltooide evalueringsverslag aan die supervisor voor te lê en dat dié prestasiebeoordeling goedgekeur word sonder insette van die supervisor. Die feit dat daar 'n gebrek aan induksieprogramme is en ook die feit dat supervisors self nie behoorlik voorberei word om werkprestasie te beoordeel nie, kan bydra tot hierdie beperkinge in die prestasiebeoordelingsproses. Nelson en Quick (2006:198) meld dat swak werkprestasie en swak self-evaluering deur maatskaplike werkers toegeskryf kan word aan onder meer onvoldoende opleiding en vaardigheidsontwikkeling met betrekking tot werkprestasiebeoordeling. Uit die ondersoek blyk dit dat maatskaplike werkers wel opleidingsgeleenthede bywoon, maar dat dit nie noodwendig hul behoeftes of leemtes aanspreek nie. Die rol van die menslikehulpbronsaakafdeling in die daarstelling van opleidingsgeleenthede ten opsigte van prestasiebeoordeling word deur die deelnemers beklemtoon. Schuler en Jackson (2006:418) noem dat een van die funksies van 'n menslikehulpbronsaakafdeling is om opleiding aan sy werkers te verskaf en dan ook spesifiek met betrekking tot die doelwitte van die bestaande prestasiebeoordelingsstelsel. Werkers en in hierdie geval supervisors en maatskaplike werkers behoort bemagtig te word om sodanige stelsel te implementeer.

Daar is ook bevind dat maatskaplike werkers dikwels 'n bepaalde siening het van hulle eie werkprestasie wat onder andere insluit die verwagtinge wat hulle het ten opsigte van beloning of insentiewe wat hulle behoort te ontvang. Supervisors beleef dat maatskaplike werkers van mening is dat hulle bo die norm presteer en dat dit veral die meer ervare of senior maatskaplike werkers is wat hulself hoër gradeer en dus meen hulle is op 'n werkprestasiebonus geregtig. Die deelnemers meld dat dit moeilik is om dan die personeellid te oortuig om 'n meer realistiese evaluering van hulle eie werkprestasie te aanvaar. Tosi, Rizzo en Carroll (1993:656) sluit hierby aan dat individue se reaksie ten opsigte van prestasiebeoordeling soms intens is, aangesien mense streef na positiewe terugvoer oor hulself en hulle neig om hulself nie akkuraat te gradeer nie. Beloning vir goeie werkprestasie in die vorm van die kontantbonus speel 'n groot rol aangesien die personeel meen dat hulle presteer het en die beloning verdien. Een respondente se waarneming is dat “... sommige het 'n soort van negatiewe houding veral as die beloning nie kom nie”. Die monetêre deel van prestasiebeoordeling het so 'n betekenisvolle rol begin inneem dat Bittel en Newstrom (1990:206) van mening is dat supervisors en werkers die ander belangrike voordele van prestasiebeoordeling uit die oog verloor. Aan die ander kant verlang sommige werkers slegs erkenning vir die werk wat hulle doen, soos blyk uit die opmerking van een van die deelnemers: “... ek dink nie ons wil altyd die geld so hê nie ... ek dink ons wil net soms voel dat jy is raakgesien en daar word dankie gesê...”

GEVOLGTREKKINGS

Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat die maatskaplikewerk-supervisiefunksies, te wete die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies, wel 'n kardinale rol in die proses van werkprestasiebeoordeling van maatskaplike werkers speel. In hierdie ondersoek is bevind dat daar leemtes kan bestaan in die supervisiefunksie van supervisors en die toepassing van die prestasiebeoordelingsstelsel in die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

Met betrekking tot die **administratiewe funksie** in supervisie blyk dit dat aspekte soos onder andere werk-oorsending by supervisors, die gebrek aan 'n formele induksieprogram (vir nuut aangestelde maatskaplike werkers) en gebrek aan eenvormigheid in werksprosedures verhoed dat die kwessie van werkprestasiebeoordeling ten opsigte van maatskaplike werkers tot sy reg kom. Die afwesigheid van 'n induksieprogram vir maatskaplikewerk-supervisors kan daartoe bydra dat nuut aangestelde supervisors dikwels nie op die verantwoordelikhede wat met prestasiebeoordeling gepaard gaan, voorberei is nie.

Dit blyk ook dat die **onderrigfunksie** in supervisie nie tot sy reg kom nie, as gevolg van 'n gebrek aan opleiding in die werkprestasiestelsel in die Departement Maatskaplike Ontwikkeling. Laasgenoemde veroorsaak dat supervisors maatskaplike werkers nie behoorlik kan onderrig met betrekking tot die vereistes en standaarde wat gestel word ten opsigte van werkprestasiebeoordeling nie. Maatskaplikewerk-supervisors blyk nie duidelikheid te hê wat betref beoordelingskriteria nie en daar is gevolglik nie eenvormigheid in die toepassing van beoordelingskriteria nie. Die feit dat maatskaplike werkers nie voldoende voorberei word ten opsigte die beoordeling van hulle werkprestasie nie bring mee dat hulle (maatskaplike werkers) dikwels onrealistiese verwagtinge koester oor hulle eie werkprestasie.

In hierdie ondersoek is daar ook bevind dat die **ondersteuningsfunksie** in supervisie, om verskeie redes, nie tot sy reg kom nie. Supervisors word gekortwiek in hulle eie ondersteuningsfunksie vir maatskaplike werkers omrede hulle (die supervisors) self nie ondersteuning van hulle onmiddellike hoofde ontvang nie. Supervisors kan ook nie in 'n ondersteunende, vertroulike en onderskragende supervisiegesprek terugvoering aan 'n maatskaplike werker met betrekking tot prestasiebeoordeling gee indien daar weinig privaatheid in die kantooropset beleef word nie.

AANBEVELINGS

Die aanbevelings wat gemaak kan word vir meer doeltreffende bestuur van die prestasiebeoordelingsstelsel deur Staatsdepartemente lê op twee vlakke, naamlik die bemagtiging van die supervisors en die toepassing van die evalueringstelsel.

Nuut aangestelde maatskaplikewerk-supervisors behoort deur middel van 'n amptelike induksieprogram bemagtig en onderrig te word in die korrekte toepassing van die departementele prestasiebeoordelingsstelsel. Opleiding behoort onder andere te fokus op die belangrikheid van prestasiebeoordeling, bepaling van beoordelingskriteria, die voltooiing van evalueringsverslae, samestelling van individuele ontwikkelingsplanne en akkurate beoordeling. Die vestiging van 'n interne departementele forum deur supervisors kan benut word om byvoorbeeld jaarliks die bestuur van die prestasiebeoordelingsstelsel te evalueer en te herstruktureer waar nodig. Hierdeur word verseker dat daar eenvormigheid by supervisors sal bestaan met betrekking tot die toepassing van evalueringskriteria. By sodanige forum behoort die verwagtinge, uitkomstes en prosedures met betrekking tot die implementering van die prestasiebeoordelingsstelsel voortdurend in oënskou geneem te word.

Die implementering van 'n prestasiebeoordelingsstelsel in die staatsdiens, binne die konteks van supervisie, kan nie los van die funksionering van maatskaplike werkers gesien word nie. Nuut aangestelde maatskaplike werkers by staatsinstellings wat maatskaplikewerk-dienste lewer, behoort 'n amptelike induksieprogram te deurloop. Sodanige program behoort voorsiening te maak vir onder andere die volgende aspekte van 'n prestasiebeoordelingsstelsel: die doel en wyse van implementering van die stelsel, die kriteria waaraan hulle gemeet gaan word en wat van maatskaplike werkers in dié verband verwag kan word, asook die aard van 'n werkprestasiebonus.

Indien bogenoemde geïmplementeer kan word, sal dit die eenvormige toepassing van prestasiebeoordeling bevorder en 'n meer positiewe houding ten opsigte van prestasiebeoordeling by beide maatskaplikewerk-supervisors en maatskaplike werkers aanmoedig. Dit sal verseker dat beide maatskaplikewerk-supervisors en maatskaplike werkers eienaarskap vir die prestasiebestuurstelsel sal aanvaar.

Samevattend: Die bestuur van 'n prestasiebeoordelingstelsel as funksie van supervisie, binne die konteks van die administratiewe-, onderrig- en ondersteuningsfunksie van supervisie kan alleen tot sy regkom indien daar:

- geleentheid vir professionele leiding, konsultasie en professionele ontwikkeling, binne werkverband, vir beide supervisors en maatskaplike werkers is;
- duidelike posoms krywings vir maatskaplike werkers en supervisors is;
- 'n etos van erkenning vir werksprestasies is;
- hanteerbare en realistiese werkslading vir werkers is;
- voldoende kantoorruimte is;
- induksieprogramme vir supervisors sowel as maatskaplike werkers is;
- geleentheid gebied word vir maatskaplikewerk-supervisors om 'n forum te vestig waar gemeenskaplike opleidings- en ontwikkelingsbehoefte by supervisors sowel as maatskaplike werkers geïdentifiseer en aangespreek kan word.

BIBLIOGRAFIE

- BLESS, C. & HIGSON-SMITH, J.W. 2000. **Fundamentals of social research methods: an African perspective** (3rd ed). Kenwyn: Juta.
- BITTEL, R.L. & NEWSTROM, J.W. 1990. **What every supervisor should know** (6th ed). New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- BOTHA, N. 2002. **Supervision and consultation in social work**. Fichardtspark: Druifoma.
- CARRELL, M.R., ELBERT, N.F., HATFIELD, R.D., GROBLER, P.A., MAX, M. & VAN DER SCHYFF, S. 1998. **Human resource management in South Africa**. South Africa: Prentice Hall South (Pty) Ltd.
- CASCIO, W.F. 1998. **Managing human resource: productivity, quality of work life, profits**. New York: McGraw-Hill.
- CHERRY, A.L. 2000. **A research primer for the helping professions. Methods, statistics and writing**. Belmont: Brooks/Cole.
- CRESWELL, J.W. 2009. **Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches** (3rd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- CRONJE, G.J. DE J., DU TOIT, G.S. & MOTLATLA, M.D.C. (red) 2000. **Inleiding tot die Bestuurswese** (5^{de} uitg). Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa.
- DE BEER, A., ROSSOUW, D., MOOLMAN, B., LE ROUX, E. & LABUSCHANGE, M. 2001. **Focus on supervision in general management**. Lansdowne: Juta & Company Ltd.
- DE VOS, A.S. 2002. Qualitative data analysis and interpretation. In: DE VOS, A.S. (ed) **Research at grass roots – for the social sciences and human services professions** (2nd ed). Pretoria: Van Schaik Publishers.
- FOX, W. & BAYAT, M.S. 2007. **A guide to managing research**. Kaapstad: Juta & Co Ltd.
- FOUCHÉ, C.B. & DELPORT, C.S.L. 2002. Introduction to the research process. In: DE VOS, A.S. (ed) **Research at grass roots – for the social sciences and human services professions** (2nd ed). Pretoria: Van Schaik Publishers.

- GROBLER, P., WÄRNICH, S., CARELL, M.R., ELBERT, N.F. & HATFIELD, R.D. 2006. **Human resource management in South Africa** (3rd ed). London: Thomson.
- IBERT, J., BAUMARD, P., DONADA, C. & XUEREB, J. 1999. Data collection and managing the data source. **In:** THIETART, R. *et al.* (ed) **Doing managing research. A comprehensive guide**. London: Sage Publications.
- IVANCEVICH, J.M. & MATTESON, M.T. 2002. **Organizational behaviour and management** (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- KADUSHIN, A. 1992. **Supervision in social work** (3rd ed). New York: Columbia University Press.
- KADUSHIN, A. & HARKNESS, D. 2002. **Supervision in social work** (4th ed). New York: Columbia University Press.
- KLEYNHANS, R., MARKHAM, L., MEYER, W., VAN ASWEGEN, S. & PILBEAM, E. 2006. **Human resource management. Fresh perspectives**. Kaapstad: Pearson/Prentice Hall South Africa.
- KUMAR, R. 2005. **Research methodology. A step-by-step guide for beginners** (2nd ed). London: Sage Publications.
- LEEDY, P.D. & ORMROD, J.E. 2005. **Practical research. Planning and design** (8th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- MCGREGOR, D.M. 1957. An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**, 35(May-June):89-94.
- MOUTON, J. 1996. **Understanding social research**. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- NELSON, D.L. & QUICK, J.C. 2006. **Organizational behaviour and management** (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- SANGWENI, S.S. 2003. Performance management as a leadership and management tool in Service Delivery Review (SDR). **A Learning Journal for Public Service Managers**, 2(3):20-23.
- SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E. 2006. **Human resource management**. London: Thomson South-Western.
- SCHULTZ, H.B. 2004. Performance management. **In:** NEL, P.S. (ed) **Human resource management** (6th ed). Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa.
- SHEAFOR, B.W. & HOREJSI, C.R. 2003. **Techniques and guidelines for social work practices** (6th ed). Boston: Pearson Education, Inc.
- SOUTH AFRICA. NATIONAL DEPARTMENT OF SOCIAL DEVELOPMENT. [S.a.]. **Supervision framework for professional social work professionals**.
- STRYDOM, H. 2002. Writing the research report. **In:** DE VOS, A.S. (ed) **Research at grass roots – for the social sciences and human services professions** (2nd ed). Pretoria: Van Schaik Publishers.
- TOSI, H.L., RIZZO, J.R. & CAROLL, S.J. 1993. **Managing organizational behavior** (2nd ed). New York: Harper Collins Publishers.

WELMAN, C., KRUGER, F. & MITCHELL, B. 2005. **Research methodology** (3rd ed). Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa.

Me Edith E Abrahams, Hoof Maatskaplike Werker, Wes-Kaapse Provinsiale Regering, Departement van Maatskaplike Ontwikkeling; Dr Coen Reynolds, Departement Maatskaplike Werk, Hugenate Kollege/Universiteit van Stellenbosch, Wellington, Suid-Afrika.